

VANESSA KRAVEK PIRES BARBOSA

O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2012

VANESSA KRAVEK PIRES BARBOSA

O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2011.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): VANESSA KRAVEK PIRES BARBOSA

CD: *dk*

TÍTULO DO TRABALHO: O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho elaborado dentro da proposta de Projeto.

NOTA: 95 (*noventa e cinco*) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 95 (*noventa e cinco*) ASSINATURA: _____

CONCEITO FINAL: 95 (*noventa e cinco*)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: ____/____/____

A minha pessoa, professores, e aos verdadeiros amigos pela compreensão durante esta jornada

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas, professores, companheiros de trabalho pelo grande apoio, por terem compreendido minhas ausências nas festas, noturnas que tantas vezes não pude comparecer, ao meu Gestor que compreendeu as vezes que não pude fazer horas extras e outras que precisei me ausentar durante o expediente para cumprir essa jornada!

Ao meu orientador que soube me mostrar o “caminho das pedras”!

À instituição UFPR que me proporcionou mais este conhecimento agregado!

As empresas que trabalhei e a Visum (qual trabalho) que me deram e estão dando a chance de adquirir um bom conhecimento, que com isso me permitiu elaborar esta monografia.

RESUMO

Barbosa, Vanessa Kravek Pires – O novo papel da liderança nas organizações.

A Liderança é um assunto polemico que vem chamando a atenção de muitos gestores nos dias de hoje. Muitos gestores se perguntam: o que é um líder afinal? Liderança é a capacidade de cativar pessoas a seguir seu caminho, sem impor, sem ordenar. Liderar é persuadir e atrair seguidores pela simples convicção.

Se voltarmos ao tempo, veremos grandes líderes da história que cativaram um grande público sem oferecer nada em troca, seus liderados o acompanhavam pela convicção. Como é o caso de Jesus Cristo e Alexandre o Grande. Foram grandes líderes, quais podemos ter como exemplo do que é de fato ser líder.

Não podemos dizer exatamente o que faz de uma pessoa um líder, pois são muitas as causas que levam pessoas e grupos seguirem sua influência. As características do líder e do grupo, o estilo de liderança, a cultura da organização, entre outros, são fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma liderança.

O que ficará claro é que todas as teorias abordadas e mostradas serão importantes para desenhar o “líder ideal”, se é que ele existe, se é que se possa descrever um líder ideal. A tendência em termos de liderança que fica clara é a do líder que olha seu subordinado como pessoa.

Palavras-chave: Persuasão; Empatia; Comunicação; Motivação; Equipe.

ABSTRACT

Barbosa, Vanessa Kravek Pires – The new role of leadership in organizations.

Leadership is a polemical issue that has attracted the attention of many managers today. Many managers are asking: what is a leader anyway?

Leadership is the ability to attract people to follow his way, without imposing, without sorting. To lead is to persuade and attract followers for the simple conviction.

If we return to time, we will see great leaders of history that captivated a large audience without offering anything in return, their team accompanied by the conviction. As is the case of Jesus Christ and Alexander the Great. They were great leaders, which can have as an example of what is actually being a leader.

We can't say exactly what makes a person a leader, because there are many reasons why individuals and groups to follow their influence. The characteristics of the leader and the group's leadership style, organizational culture, among others, are factors that can determine success or failure of leadership.

What becomes clear is that all the theories discussed and shown will be important to design the "ideal leader", if it exists, if one can describe an ideal leader. The trend in terms of leadership that is clear is the leader who looks at your subordinate as a person.

Keywords: Persuasion; Empathy; Communication; Motivation; Team.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01.....	16
Quadro 02.....	33
Quadro 03.....	36
Quadro 04.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	26
Figura 02	31
Figura 03	46
Figura 04	49

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	7
SUMÁRIO.....	8
1- INTRODUÇÃO.....	9
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 - METODOLOGIA.....	12
2 – LIDERANÇA.....	13
2.1 - O QUE É LIDERANÇA?.....	13
2.2– PERSONALIDADE DE UM LÍDER E A TEORIA DOS TRAÇOS.....	21
2.3 TIPOS DE LÍDERES.....	24
3 – O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	288
3.1 – O QUE ESPERAR DE UM LÍDER.....	288
3.2– LIDERANDO NAS HORAS DIFÍCEIS.....	29
3.3. O QUE MUDOU NO LÍDER DE ONTEM PARA O LÍDER DE HOJE?.....	32
3.4 – O LÍDER DO FUTURO.....	34
3.5 - LIDERAR A FIM DE ATINGIR OBJETIVOS.....	35
3.6 – COMO MOTIVAR UMA EQUIPE.....	38
3.7 – ENTENDER O PROBLEMA COMO NOSSO.....	42
3.8 – DELEGANDO ATIVIDADES.....	43
3.9 – GRADE GERENCIAL.....	45
3.10- GERAR E GERIR EXPECTATIVAS.....	48
3.11 – PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS.....	49
3.12 – CAPITAL INTELECTUAL COMO DEGRAU PARA O CRESCIMENTO.....	51
4 – LÍDER COMO UM EXEMPLO A SER SEGUIDO.....	53
4.1 - O LÍDER COMO UM REFERENCIAL NA EQUIPE.....	53
4.2 – OS TRÊS ESTILOS DE WHITE E LIPPITT.....	53
4.3 – LIDERAR PESSOAS OU ATIVIDADES?.....	54
5 - CONCLUSÃO.....	56
6 - BIBLIOGRAFIA.....	58

1-INTRODUÇÃO

O presente estudo visa identificar porque muitas empresas enfrentam graves problemas no que diz respeito à liderança nos dias de hoje. Muitas empresas crescem ou decaem em função do comportamento que muitos superiores têm para com seus empregados, e por que será que o sucesso de uma empresa depende muitas vezes desse tipo de tratamento?

Ocorre que muitas empresas ainda mantêm a cultura de que o que tem de mais valioso é seu capital material, suas máquinas, seus clientes, sua estrutura. Mas isso é uma inverdade, o que uma empresa tem de mais valioso é seu capital intelectual, seus recursos humanos, e estes são os responsáveis pelo crescimento ou pelo declínio de uma empresa.

Hoje falamos muito sobre recursos humanos, valorização de pessoas, motivação, palestras motivacionais. Mas afinal o que significa motivação profissional, o que diferencia um profissional motivado do não motivado? O salário, o cargo, a função...?

Muitas vezes é um conjunto de todas essas situações, mas principalmente o funcionário tem que ver uma luz no fim do túnel, alguém em quem se espelhar e dizer: quero ser igual a esse profissional e vou trabalhar para isso.

Mas como ser esse líder, que vai levar consigo toda essa responsabilidade, como ser esse espelho para os demais. Há treinamento para isso, a pessoa já nasce com esse dom?

Muitos líderes encaram seu papel como do “chefe” que manda, planeja, organiza, coordena e controla uma equipe, ele se tem como um “chefe supremo”, cujo todas as ordens devem ser seguidas rigorosamente e sem questionamentos. Concentrando nele todas as informações e autoridade para delegar tarefas e tomada de decisões, apenas ordenando sem dar justificativas do porque seus liderados devem exercer tal atividade, quais benefícios esta trazem para a empresa e lhes dando uma visão de futuro, os liderados não sabem o contexto que existe sobre a

função desempenhada, trabalham sem entender a sua importância dentro da empresa e quanto sua presença faz diferença.

Esse comportamento dos líderes gera desmotivação e descomprometimento da equipe, pois estas não têm voz ativa ou direito de pensar, questionar e entender suas atividades, pois trabalham como máquinas que são programadas para executar tarefas e nada mais. Caso venham a querer entender, questionar e trazer melhores soluções são mal vistas pelos líderes e algumas vezes sendo excluídas do time, por representarem uma ameaça aos seus cargos de “chefes”. Por isso muitos não criam raízes nas organizações e estão sempre buscando melhores salários, pois são vistos como números e com números verão as empresas, sem perspectiva, vendendo seus serviços para aquela que melhor pagar. Esses líderes agem impondo respeito, medo, submissão e temor de seus liderados como forma de defesa para manter seu posto.

O desafio que muitas empresas enfrentam hoje é justamente ter líderes em suas equipes e não apenas chefes como víamos muitos no decorrer desses anos. As empresas precisam ter pessoas que pensem, que sintam que tenha persuasão, que saibam motivar, saibam passar críticas construtivas, que possam mostrar o caminho a ser seguido e não apenas dar a direção. Pessoas que não vêem seus subordinados como ameaças e sim como um degrau para seu próprio crescimento.

1.1 JUSTIFICATIVA

A relevância da pesquisa em questão está relacionada ao que vem a ser o novo líder nas organizações, seu novo papel, o quanto este contribui para a formação de futuros grandes profissionais o tendo como referencia e também para o crescimento das organizações. A pesquisa oferece contribuições para futuros gestores que almejam cargos de liderança nas empresas, que buscam uma referencia para construir seu perfil profissional, auxiliando esses profissionais a disseminar o chefe do líder.

A exeqüibilidade da pesquisa está voltada para gestores e futuros gestores que buscam se aprimorar nas constantes mudanças do mundo corporativo. O

assunto proposto vem sendo discutido por muitos estudiosos em sites, revistas e artigos que entendem que esses profissionais tiveram seus perfis modificados no decorrer da globalização. A pesquisa proposta serve de apoio a esse polemico assunto, com vista de agregar valor aos gestores do ramo.

A oportunidade para realização desse estudo está vinculada a grande polemica que esse assunto tem gerado, uma vez que cada vez mais se fala em capital intelectual, mão de obra qualificada está escassa e cada vez tem menos profissionais comprometidos no mercado, o que leva as empresas a dar mais valor aos profissionais existente, motivando-os, dando boas condições de trabalho e crescimento profissional. Há grande interesse no assunto abordado por parte de Gestores de RH, Negócios e outros executivos que entendem que o capital intelectual é maior bem que uma empresa pode ter. Encontram-se muitos artigos tratando desse tema, por ser um assunto que envolve todas as áreas das organizações e que pode ser adotado como premissa para futuros gestores de quaisquer áreas de atuação.

A adaptabilidade da presente pesquisa se justifica, pois está presente em diversos estudos teóricos do pesquisador e vivenciados no mundo corporativo qual é integrante.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar o quanto é importante um Líder a frente das organizações, o quanto seu papel contribui para o crescimento desta e de seus profissionais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Contextualizar o novo papel do líder nas organizações, demonstrando as principais mudanças ocorridas nos últimos tempos e os benefícios que o novo papel desse profissional traz para as empresas.

- b) Demonstrar a importância da persuasão e capacidade de motivar pessoas para atingirem objetivos.
- c) Evidenciar o que é Gerar e Gerir expectativas, e os impactos que as Empresas sofrem quando o inverso acontece.
- d) Evidenciar como um Líder pode ser um referencial para equipe e os benefícios futuros que isto traz para as pessoas e organizações.

1.4 - METODOLOGIA

A metodologia a ser empregada no presente estudo será a pesquisa e a descritiva, uma vez que se utiliza referencial teórico bibliográfico desenvolvido através de obras literárias. Permitindo com isto validar o ponto de vista acadêmico, os fundamentos conceituais desenvolvidos nessa pesquisa e também visa a importância do verdadeiro líder nas organizações.

2 – LIDERANÇA

2.1 - O QUE É LIDERANÇA?

Liderança é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que ajam de forma voluntária para contribuir com o grupo ou com a organização.

Os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e estimulando-as a perseguirem um ideal.

Chiavenato (2005) considera a liderança como um fenômeno social que ocorre unicamente em grupos sociais, caracterizada por “[...] uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

De acordo com Tolfo (2004) “[...] a liderança é apontada como uma força motriz essencial às organizações, de tal modo que é citada como principal alavanca para vantagens competitivas”.

Para Srour (2005) “A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes e seguidores”. O autor diz ainda que a força do líder depende da sua capacidade de convencer seguidores, o que resulta no seu poder de influência.

Maxmiano (2004) diz que a liderança é um dos papéis dos administradores, na qual a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Ou seja, a liderança pode ser definida como uma relação de influência, sendo mais que somente uma competência que, supostamente, algumas pessoas têm e outras não.

Segundo Krause (1999) “liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer

com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas”. Esta também é a linha de pensamento de Faria (2006), quando o mesmo define a liderança como sendo “a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito; é mobilizar os outros a batalhar por aspirações conjuntas e obter resultados desejados e esperados através de colaboradores engajados”.

Bergamine e Coda (1997) relatam que “a liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros”, e ainda completam dizendo que a liderança é um fenômeno grupal, resultando das ações e construções entre líderes e liderados.

Resumidamente, Bergamine e Coda (1997) apontam uma definição interessante para a liderança quanto fenômeno com quatro aspectos importantes: Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através de interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados. (BERGAMINI; CODA, 1997)

Robbins definiu liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar determinados objetivos, e ainda relata que: [...] A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras

palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal. (ROBBINS, 2005)

De maneira geral, os diferentes autores entendem da mesma forma tal prerrogativa. Srouf (2005) concorda com Robbins quando diz que muitos costumam batizar os executivos que ocupam altos cargos com a denominação de líderes, porém, isso nem sempre é verdade, pois gestores não são necessariamente líderes e vice-versa. Krause (1999, p.XIV) é da mesma opinião quando afirma que: “O poder de liderança baseia-se em consentimento, expectativas e compromissos mútuos. Como o poder de gerenciar deriva principalmente de cargo ou propriedade, o gerenciamento não requer esses fatores para funcionar”, porém o autor ressaltar que o ideal é aliar o poder de gestão e o poder de liderança.

Chiavenato (2005) também é desta linha de pensamento, para ele a liderança não pode e não deve ser confundida com a gerência, e completa: Um bom executivo deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um executivo. Na realidade, os líderes devem estar presentes em todos os demais níveis da organização. A empresa precisa de líderes em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa e transformados em metas e em esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos outros níveis da hierarquia empresarial. (CHIAVENATO, 2005)

Segundo Maxmiano (2004) a liderança sempre está ligada a uma pessoa, sendo uma função que qualquer pessoa exerce, quando é responsável por um grupo. “Independentemente de suas competências, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir esforços de outros para realizar objetivos”.

Chiavenato (2005) afirma que a liderança é uma necessidade fundamental e peculiar do trabalho em equipe. De acordo com ele, para se trabalhar satisfatoriamente em um determinado grupo, onde cada pessoa tem aspirações,

objetivos, preferências, talentos e habilidades distintas, onde cada pessoa é ímpar e única, é necessária uma boa liderança para equilibrar estas distinções.

Tolfo (2004) representou, através do Quadro 1 abaixo, as diferentes conotações de liderança através dos tempos:

Quadro 1 - As diferentes conotações de liderança através dos tempos

Conceito de Liderança		
Autor	Conceito	Ênfase
Hemphill e Coons (1957, p7)	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo.”	Objetivos, comportamento
Hersey e Blanchard (1997, p.87)	“Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.”	Influência, objetivos
Hall (1984, p 113)	“A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma ‘referente’ [...]já que envolve, nas palavras de Etzione (1965) ‘a capacidade, baseada na qualidade pessoais do líder, de despertar a anuência	Poder de referência, características do líder e consentimento

	voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos’.”	
Yukl (1989, p.253)	“[...] influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização.”	Influência, comportamento, objetiva
Davis e Newstron (1995, p.150)	“Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasmadamente nas direções dos objetivos.”	Encorajamento, objetivos
Chiavenato (1995, p. 138)	“A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um	Fenômeno social, influência, objetivos

	ou mais objetivos.”	
Bowditch e Buona (1992, p. 118)	“A liderança pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou um grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.”	Influência, objetivos
Hesselbien (1999, p. 10)	“Liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão da organização e mobilizar as pessoas em torno dessa missão.”	Missão, mobilização de pessoas
Tichy (1999, p. 265)	“Liderança é a capacidade de ver as coisas como elas realmente são e mobilizar uma reação apropriada.”	Mobilização de pessoas

Fonte: Tolfo (2004)

Aqui se percebe como não só como foi a evolução dos estudos sobre o tema, mas como também quanto tempo o assunto desperta interesse entre os autores. Como diz Chopra (2002, p.01): “Liderança é um conceito misterioso e ilusório”. E de certa forma realmente é, não é a toa que o significado e a visão de liderança mudaram durante os tempos, também não é a toa que haja tantos estudos nesta área e tantas teorias.

Segundo Clemens e Mayer (apud Bergamini e Coda, 1997) “Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexo mesmo os cientistas sociais”. Muitos dos aspectos sobre o estudo da liderança mostram-se até contraditórios, pois

aquilo que parecia coerente no passado parece não valer mais para explicar a realidade futura.

Embora o termo liderança venha sendo utilizado há cerca de duzentos anos na língua inglesa, Stogdill acredita que a mesma tenha aparecido há bem mais tempo, por volta do ano 1300 da era cristã (apud BERGAMINI, CODA, 1997)

Segundo Bergamini e Coda (1997) mesmo sendo essa a história da origem do termo, a busca em compreender como uma pessoa consegue conduzir outras, parece ser tão antiga quanto a história escrita.

Lendo a República de Platão já se percebe a preocupação em preparar líderes políticos, conforme aponta Fiedler (1967, p.03) ao analisar que a existência de uma aristocracia hereditária reclama que se identifique e se treine adequadamente aquele homem a quem caberá conduzir suas instituições. Como é um assunto estudado há tanto tempo e que tem contado com tantos trabalhos, é natural que muitas vezes se encontrem conotações que evidenciem pontos de vista bastante diversificados a seu respeito (BERGAMINI; CODA, 1997)

De acordo com Bennis (apud BERGAMINI, CODA, 1997, p. 230), o estudo da liderança não é exato, pois o mundo social, por exemplo, possui menos ordem e regras que o mundo físico, além do mais, as pessoas podem ser qualquer coisa, menos uniformes e previsíveis.

Segundo McGregor (1999) antes de 1930 acreditava-se que a capacidade e as características de liderança eram herdadas, que estas eram propriedade do indivíduo, sendo poucos os que a possuíam. Na verdade, acreditavam que os líderes fossem pessoas “singularmente dotadas de capacidades e traços psicológicos que lhe permitam torna-se líderes”. Em virtude deste pensamento, os estudos de pesquisa se orientaram para a identificação de “características universais de liderança” para que se pudesse saber mais prontamente quais eram os líderes em potencial.

Há autores como Fiedler e Chemers que tratam a liderança como sinônimo de gerência, já Bennis e Kotter, identificam diferentes características em uma e outra. De acordo com Tolfo (2004) não é possível saber ao certo da onde se origina exatamente a liderança, isso porque a mesma “[...] se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações”. Para a autora é dos comandos militares que surgem os primeiros pressupostos sobre o papel do líder nas organizações.

Porém, apesar de todos os estudos e autores dedicados em torno do tema, Srour (2005) lembra um fator essencial que não pode ser esquecido, o de que liderança, independentemente de como surgiu e como se dá, não pode ser delegado ou atribuído:

Eis por que não há como pensar em atribuir ou delegar liderança. Esta só se sustenta se for conquistada de forma ininterrupta. E quais são as razões que permitem ao líder conduzir outros? O fato de que ele se identifica com os liderados, expressa interesses coletivos, propõe ações consoantes com as expectativas dos representados. Na sua relação de comando, não logra obediência de modo compulsório, pois não lança mão do poder, nem dispõe originalmente dele, ainda que em certas situações possa apropriar-se de instrumentos de coação. A sua força decorre da sua adesão e da obediência consentida dos liderados. O líder funciona como mentor que semeia orientações e não como chefe que dá ordens. Não impinge sua vontade nem controla os outros com base na disciplina do corpo. De maneira que, em toda sua riqueza, transcende a figura do chefe ou do gestor.

Nos últimos 20 anos os estudos nesse campo têm sido muito prolíficos. Tolfo (2004) lembra que, apesar de existir um grande volume de obras e pesquisas sobre o tema, ainda hoje não existe uma definição amplamente aceita, em função de o assunto envolver uma série de aspectos distintos e complexos. Há muito ainda o que se saber sobre liderança.

Segundo Vergara (2003), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, eram possuidores de determinadas características,, sendo física

(aparência, estatura, força física,...), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada,...), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização,...)

Para (Susan Smith e Thomas D. Kuczarski, p. 181) Liderança é um comportamento aprendido. Ele não é inato, destinado a alguns escolhidos. Pelo contrário, se desenvolve mediante a experiência. A liderança aprendida é um processo contínuo.

Não se descarta a importância das características mencionadas por Vergara, porém nada ficou evidenciado nessa teoria o sucesso de liderança.

A Liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciarem o trabalho dos outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela é quem vai conduzir as atividades, fazendo planejamentos monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o bem mais valioso da empresa porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Contudo é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir essa tarefa de maneira eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 09)

2.2– PERSONALIDADE DE UM LÍDER E A TEORIA DOS TRAÇOS

Hoje ouvimos muito se questionar se um líder já nasce líder ou há treinamentos específicos para assumir essa postura. Muitas pessoas em algum momento da vida acabam por exercer a liderança, mas o verdadeiro líder tem isso como parte de seu comportamento, suas atitudes.

Muitos artigos nos fazem acreditar que a liderança é algo genético que é preciso apenas aprimorar para poder tirar proveito dela.

Segundo Chris Williston, presidente da *Independent Association Bankers of Texas* (http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=59) : Líderes podem ser treinados para tornarem-se melhores, mas já nascem com a habilidade de liderar.

Esses estudos nos leva ao questionamento de qual seria a personalidade de um líder, como posso conviver com um individuo e saber que ele tem perfil para liderar uma equipe.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.62) os traços relevantes de personalidade para o tema estudado são:

- extroversão – saliente, sociável, assertivo
- agradabilidade – boa índole, confiável, cooperativo
- consciencioso – responsável, confiável, persistente
- estabilidade emocional – despreocupado, seguro, relaxado
- aberto a experiências – imaginativo, curioso, mente aberta.

Irwin H. Schell (1946) considerou difícil enumerar qualidades específicas, mas sugeriu a presença de pelo menos algumas características pessoais: interesse e afeição pelas pessoas, magnetismo pessoal, personalidade e tendência intelectual científica.

Stogdil, rastreando estudos entre 1904 até mais ou menos 1940, encontrou um conjunto de aproximadamente 30 traços pessoais (como sociabilidade, habilidades interpessoais, autoconfiança, fluência verbal, controle, busca de responsabilidade, entre outros), que seriam as características diferenciais dos líderes com o resto dos mortais.

A Teoria dos Traços diz que a liderança está associada às características inatas de personalidade do homem, sendo estas características as que diferenciam das demais pessoas. (TOLFO, 2004). Segundo Robbins (2005) esta é a teoria que “[...] diferenciam líderes de não-líderes com base nas qualidades e características pessoais”.

Na verdade, a Teoria dos Traços se resume ao dizer que os líderes nascem feitos. Esta suposição tem efeitos práticos, pois na hora da contratação de um

profissional na qual se busque a característica de liderança se dará maior valor à seleção do que ao treinamento em si, ou seja, a empresa estará preocupada em admitir apenas pessoas com determinados traços de personalidade. (GIL, 1994)

McGregor (1999) opina em relação à teoria dos traços e diz que: Não é provável que haja um padrão básico único de capacidades e traços de personalidade característicos de todos os líderes. As características de personalidade do líder têm a sua importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Os requisitos para a liderança política bem-sucedida são diferentes dos que são necessários para a liderança educacional, militares ou de gerência industrial. O fracasso é tão freqüente quanto o sucesso nas transferências de líderes de um tipo de instituição social para outro (MCGREGOR, 1999, p.204).

Robbins (2005, p. 259) chega a duas conclusões. A primeira é que os traços de uma pessoa podem indicar liderança. A segunda é que “os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes”, ou seja, um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa necessariamente que o mesmo seja bem sucedido.

Para McGregor (1999, p.206), a liderança eficaz não depende da posse de um único padrão universal de traços e capacidades inatas, para ele “ [...] as habilidades não são herdadas, nem a sua aquisição depende da posse de um único padrão de características inatas”, ou seja, qualquer indivíduo pode se tornar um líder bem-sucedido em uma dada situação.

Percebe-se assim, através de tais argumentações, o porquê da Teoria dos Traços ter ficado para trás. O que se pode observar com clareza é que muitas das ditas características essenciais pessoais, como habilidades e atitudes, podem, durante a vida, serem adquiridas ou modificadas através da aprendizagem. Além do mais, percebe-se que há excelentes líderes que não possuem as características mostradas nos traços pessoais.

Esses traços nos fazem observar que o perfil de liderança de hoje não é mais o mesmo que víamos 5 ou 10 anos atrás. Ou seja, os líderes que possuem esse perfil, tem que sempre buscar aprimorar e desenvolver suas habilidade para não serem atropelados pelo tempo.

2.3 TIPOS DE LIDERES

As teorias sobre liderança nos denotam que a liderança é um conjunto de habilidades adquiridas seja com estudos ou práticas organizacionais, como o indivíduo pode nascer com essa. De modo que um líder não é igual ao outro, pois se tratam de personalidades diferentes. Vangevaldo (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>) esboça os diferentes líderes e seus comportamentos que podem trazer benefícios ou malefícios para seus liderados.

A) Autoritário - aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Conduta condenável, esta postura e não é válido este tipo de comportamento. É uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é uma pessoa déspota também subestimando e diminuindo o grupo.

Conseqüência: A reação do grupo de modo geral fica hostil e se distancia por medo.

B) Indeciso - Não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “deixa como esta, para ver como é que fica”. Conseqüência: A reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

C) Democrático - É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. Tal como um sacerdote, que posso dar

o exemplo de Moisés do Egito (quando estava com o povo defendia Deus, quando estava com Deus defendia o povo).

Conseqüência: A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.

D) Liberal - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresentam apenas alternativas ao grupo.

Conseqüência: A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

E) Situacional - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.

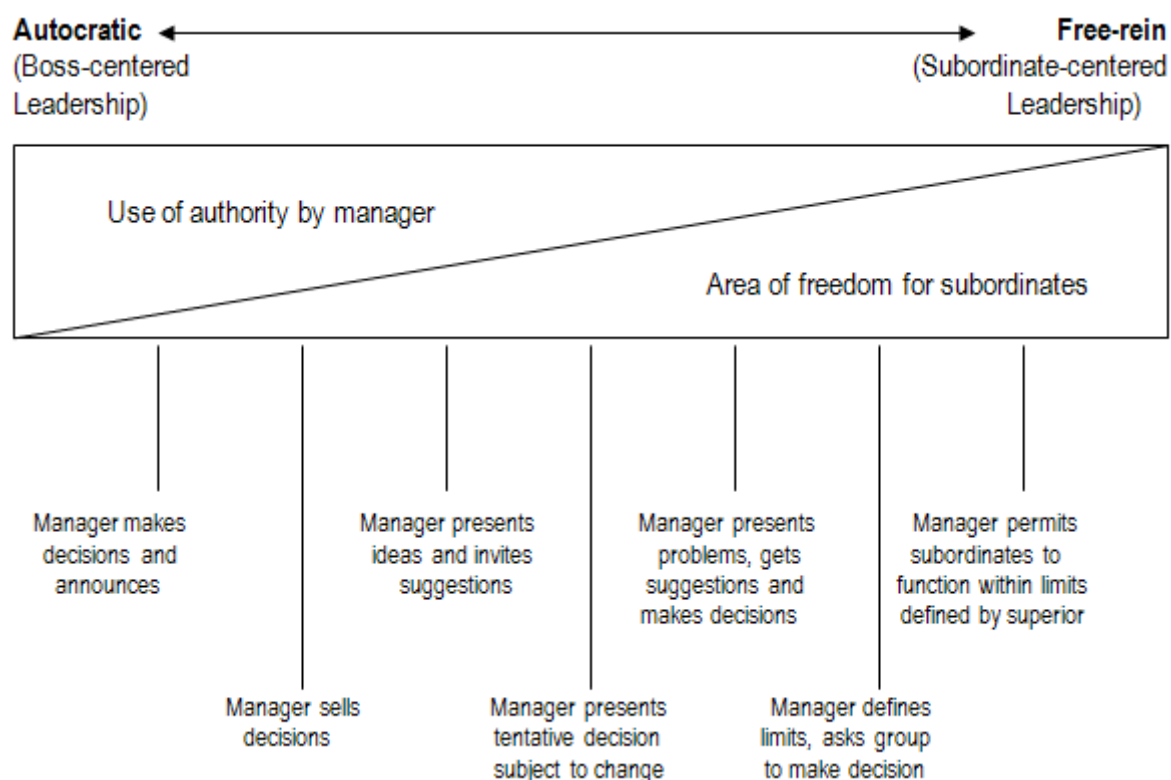
Conseqüência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo.

F) Emergente - Diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Conseqüência: O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

Florianio Serra (1982, p. 39) demonstra que segundo Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt apresentaram, em 1957, um modelo gráfico para demonstrar os diversos estilos de comportamento do chefe.

Figura 1 – Diversos estilos de comportamento do chefe



Esse modelo considera duas variantes: o uso da autoridade pela chefia e a liberdade concedida aos subordinados. Quanto maior a primeira, menor a segunda e vice versa.

Para Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt o chefe autocrático faz pleno uso do seu poder hierárquico: administra sozinho, sem levar em conta a possibilidade de ajuda dos seus empregados. Sua atuação está mais voltada para a produção do que para o pessoal.

O chefe democrático é aquele que leva em conta a capacidade e a experiência dos subordinados, deles obtendo subsídios para a sua decisão.

O chefe paternalista toma as decisões que mais agradam ao grupo, ainda que desta forma comprometa os objetivos da organização. O chefe “laissez-faire” (do Frances “deixar fazer”) simplesmente ignora a sua responsabilidade: cada membro do grupo faz o que bem entende. É uma chefia simbólica, que nada tem de atuante.

Notamos que não há um tipo de líder mais conveniente às organizações, pois cada organização tem uma cultura e o líder deve se adaptar à ela, de forma que não fuja do conceito de liderança e se torne um chefe.

3 – O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 – O QUE ESPERAR DE UM LÍDER

O líder é uma referência para equipe, muitos profissionais que estão iniciando no mercado, tem necessidade de alguém como referência para poder se espelhar e almejar uma brilhante carreira profissional. Essa é uma tarefa bastante complexa para o líder, pois podem estar desenvolvendo o perfil de seus sucessores, e formar verdadeiros líderes não é uma tarefa fácil.

Noel M. Tichy e Eli Cohen (1999, p.2) uma empresa vence porque tem bons líderes que se dedicam aos desenvolvimentos de outros líderes em todos os níveis da organização. O teste definitivo de um líder não é saber se ele ou ela estão aptos a tomar decisões inteligentes e atitudes decisivas, mas se ensinam os outros a serem líderes.

- Primeiro: líderes com comprovada história de sucesso assumem a responsabilidade direta pelo desenvolvimento de outros líderes.
- Segundo: líderes que desenvolvem outros líderes tem pontos de vista passíveis de serem ensinados, no campo das idéias e valores específicos, e algo que chamamos de “E ao cubo” – Energia Emocional de Edge. Líderes e professores vencedores tem idéias que podem articular e transmitir aos outros sobre como levar uma empresa ao sucesso no seu mercado e dominam a arte de desenvolver outros líderes. Possuem valores educacionais sobre todos os tipos de comportamento que levam ao sucesso pessoal e organizacional. E todos demonstram – e estimulam os outros a demonstrar – Edge, que é a habilidade de enxergar a realidade como realmente é, a coragem para tomar decisões difíceis e a determinação para fazer com que sejam implementadas.
- Terceiro: líderes transmitem os pontos de vista que pretendem ensinar usando experiências vividas. Contam histórias sobre seu passado, que explicam as experiências de aprendizagem e suas crenças. Criam histórias sobre o futuro de suas organizações, que inspiram e comprometem as pessoas emocional e intelectualmente a alcançar o sucesso que visualizam.

•Finalmente, como os líderes vencedores investem um tempo considerável no desenvolvimento de outros líderes, eles tem metodologia “coaching” e didáticas bem definidas. Entre estas está a disposição para admitir erros e mostrar suas vulnerabilidades, de forma a servir efetivamente de modelo para os outros.

O sucesso na empresa bem como na vida pessoal exige que se assumam riscos. Isto é o que cria todas as novas idéias e renova energias. Os riscos criam futuro. A liderança voltada para a pessoa pode conseguir resultados expressivos e criar futuros brilhantes encorajando os funcionários a assumirem riscos em nome da organização de três modos: arriscando-se a ter pensamentos novos, arriscando-se a cometer erros e arriscando-se a der completamente humano no trabalho (William W. Arnold & Jeanne M. Plas, p.44).

3.2– LIDERANDO NAS HORAS DIFICEIS

Liderar e manter uma equipe motivada quando tudo está indo bem parece simples, e talvez não seja realmente tão complexo. Mas o verdadeiro líder mostra suas habilidades e a importância de seu trabalho nas horas difíceis, nas horas em que a equipe comete algum erro ou os negócios não estão indo bem.

Nessas horas o líder tem que manter a calma, equilíbrio, serenidade e focar na solução dos problemas e aprender com os erros cometidos e não buscar os culpados para punição. O líder que entende que os erros são degraus para os acertos e crescimento de uma equipe terá um time reconhecido, motivados e confiante para buscar a melhoria continua de seu trabalho e de uma organização.

A década de 1960 torna-se profícua em teorias que salientam a importância das contingências. A principal contribuição desses estudos pra a teoria sobre liderança está no reconhecimento de que esta é contingencial e ao líder cabe adaptar suas características às demandas grupais ou situacionais. Constata-se que o comportamento e a busca de padrões permanecem sendo uma preocupação central, mas são investigados com vistas a identificar a adequação deles às diferentes situações (TOLFO, 2004)

O modelo contingencial de Fiedler se baseia em três fatores situacionais que permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder (CHIAVENATO, 2005)

Poder de Posição do Líder: refere-se ao volume de autoridade formal atribuído à posição que o líder ocupa, independente de seu poder pessoal. Assim, se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável, se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.

Estrutura da Tarefa: a eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de medir e avaliar objetivamente, outras não. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis ao líder, tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.

Relações Líder e Liderados ou Poder da Posição: o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados pode envolver sentimentos de aceitação e confiança ou de desconfiança e reprovação entre ambos. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Esses três fatores podem ser combinados e, sendo feito isso, produzem diferentes graus de favorabilidade situacional para o líder alcançar bons resultados. “Quanto maior o poder de posição, a estrutura da tarefa e o nível das relações líder-membros, maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz”. A Figura 4 mostra este modelo de forma mais esclarecedora (CHIAVENATO, 2005):

Figura 2 – Modelo de liderança eficaz de Fidler

Fatores situacionais	Favorabilidade situacional	Desfavorabilidade situacional
Poder de posição do líder	Maior poder de posição. Muita autoridade formal. Elevado nível hierárquico.	Menor poder de posição. Pouca autoridade formal. Baixo nível hierárquico.
Estrutura da tarefa	Tarefa estruturada, rotineira e programada. Tarefa fácil de executar e de aprender.	Tarefa não-estruturada, variada e não-programada. Tarefa difícil de executar e de aprender.
Relações líder-membros	Bom relacionamento entre líderes e os membros do grupo.	Precário relacionamento entre o líder e os membros do grupo.

Fonte: Chiavenato (2005)

Tess Kirby (19991, p.63) No domínio dos negócios é bastante difícil para os empregados se defrontarem consigo mesmos quando cometem um erro. Se este não é suportável, a reação tem o potencial de sufocar qualquer desejo futuro de aceitar riscos ou tentar algo de novo.

Esse comportamento faz com que os liderados se sintam coagidos e bloqueados ao crescimento, por muitas vezes poderão deixar de tentar aplicar um método inovador de trabalho por medo de errar, mesmo sabendo que se aplicado corretamente esse método representaria a inovação de uma organização. O que os líderes devem compreender é que a melhoria continua existe porque erros são cometidos e que o erro de hoje é a base para o acerto de amanhã.

Tess Kirby (19991, p.64) com a finalidade de remover algumas barreiras para a aceitação de riscos, preste atenção em si mesmo e vigie seus atos. Quais

são suas reações quando os empregados cometem erros? Você fica zangado, preocupa-se com que seu gerenciamento seja perturbado? Encara o erro como um primeiro passo no processo de criar algo bom? Você encoraja os funcionários a prosseguirem? Você retira deles um projeto, pressupondo que deixá-lo em suas mãos só tornará as coisas piores? Preste atenção. Você pode aprender que sua equipe não é motivada nem toma iniciativas por causa do modo como você reage quando eles fazem uma mudança ou quando cometem um erro.

Warren Bennis and Burt Nanus, (Leaders, 1985) “Um erro é apenas um outro modo de fazer as coisas”.

3.3. O QUE MUDOU NO LÍDER DE ONTEM PARA O LÍDER DE HOJE?

"O melhor soldado não taca. O lutador superior vence sem violência. O maior dos conquistadores vence sem esforço. O gerente mais bem-sucedido dirige sem impor. Isso é chamado não-agressividade inteligente. Isso é chamado superioridade dos homens". (Lao-Tsu)

O perfil desse profissional mudou muito no decorrer do tempo. Hoje ser líder é saber motivar seus liderados, ter empatia conduzi-los ao entendimento da importância de suas atividades para benefício da instituição quais trabalham e a si próprios. É aquele que aceita críticas e questionamentos, que não admite o silêncio da equipe quando delega tarefas, o novo líder entende que sua equipe faz parte de seu trabalho e foram alicerces de suas conquistas. Atuar junto às pessoas de forma a que cada um lidere a si mesmo, expresse o que acredita, o que sabe, o que não sabe, esteja aberto a aprender, arriscar, questionar. O potencial de cada um dessa forma desponta e assim cabe ao gestor saber canalizá-lo para o alcance dos resultados.

Liderar não é mais chefiar como víamos há alguns anos, um líder não pode representar medo ou coação, mas sim ir além de corresponder as necessidades que as pesquisas de clima apontam e, de fato, criar um ambiente que estimule a auto-realização, que gera autonomia, que gera liberdade de expressão da individualidade.

As empresas não contratam mais chefes para incorporar seu quadro de funcionários, esse cargo está obsoleto no mercado. O que as empresas buscam são líderes, pessoas que saibam conduzir uma equipe por meio do carisma, persuasão e flexibilidade, pessoas que focam em resultados e não punições.

A. Nogueira de Faria (1991, p.4-5) *Chefe* é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. *Líder* é aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento e, além disso, possui identificação com os seus companheiros.

O quadro abaixo mostra as diferenças da liderança atual com a qual se praticava há alguns anos.

Quadro 2 - Diferenças da liderança atual com a qual se praticava há alguns anos

Novo Papel do Líder	Antigo Papel do Líder (Chefe)
Lidera pessoas	Administra recursos humanos
Precisa ganhar mais do que perder	Precisa ganhar sempre
Tem competência	Tem todo o poder
Conflitos são lições	Conflitos são aborrecidos
Crises são oportunidades	Crises são riscos
Pessoas <i>também</i> trabalham por dinheiro	Pessoas trabalham por dinheiro
Tem parceiros e colaboradores	Têm subordinados e chefes
São maestros	São mestres
São treinadores	São mandantes
Donos dos ouvidos mais acurados	Donos das vozes mais altas
Diz: Nós	Diz: Eu

Segundo (Susan Smith e Thomas D. Kuczmarski, p. 179) um líder na organização pode causar um forte impacto sobre o desenvolvimento das normas e valores da empresa. Lou Gerster, da IBM, é um bom exemplo de líder que demonstra os valores que deseja ver adotado na organização. Poucos meses depois

de entrar na IBM, tendo deixado o cargo de CEO da RJR Nabisco, ele já estava fazendo várias declarações ousadas sobre valores mediante suas ações e não apenas pelo que dizia. Em outubro de 1993, Gerster afirmou: “Quero dirigir por princípios e não por procedimento. Isso significa que quando surgir uma situação, você não vai a um manual, pois sabe em seu coração e em sua cabeça o que fazer”.

Warren Bennis (1996, p.43) menciona que a única matéria prima dos líderes são eles mesmos. É um dos paradoxos da vida que os bons líderes alcançam o topo a despeito de suas fraquezas, enquanto maus líderes sofrem graças a suas fraquezas. Abraham Lincoln tinha ataques de profunda depressão, mas mesmo assim foi, talvez, o melhor presidente americano, comandando um país durante sua mais séria crise. Por outro lado, Hitler impôs sua psicose ao povo alemão, empurrando-o, através de ilusões de grandeza, a atos de pura loucura e à mais horrorosa das matanças que a história conheceu.

3.4 – O LÍDER DO FUTURO

No passado os líderes, ou melhor, chefes, eram pessoas incumbidas de comandar uma equipe, delegar tarefas e trabalhar para que as ordens fossem cumpridas a qualquer custo. Hoje os líderes são pessoas que planejam, traçam metas, prevêm problemas e buscam soluções, visando sempre à melhoria contínua para realização de todas as pessoas envolvidas no processo. Mas obviamente que esse não é o melhor perfil de liderança, porque a melhoria contínua deve estar presente em todas as áreas de nossas vidas, por isso esse conceito de liderança em breve estará ultrapassado e outro conceito de liderança substituirá.

Segundo Maxmiano (2005) “À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre liderança”. É claro que esta evolução vem acontecendo e sempre vão surgir novos conceitos e teorias na evolução dos tempos, ainda mais se tratando de assunto tão complexo quanto à liderança.

Para Robbins (2005) “[...] as organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima”. Para ele, o mundo dinâmico de

hoje, exige líderes que desafiem o status, que criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões.

O diretor presidente da General Electric, Jack Welch, disse: (A idéia de chefe do passado, que tornava-se chefe porque ele ou ela sabia mais fatos que as pessoas que trabalhavam para ele, é na verdade o gerente do passado. A pessoa do amanhã lidera baseada em uma visão, um conjunto de valores comuns, um objetivo comum.” Se houvesse uma única qualidade definidora de um líder, esta seria sua capacidade de criar e realizar uma visão. Yeats disse: “É nos sonhos que começa a responsabilidade.” Visão é um sonho que se tem de olhos abertos. Para o líder, a responsabilidade é transformar a visão em realidade. Ao fazê-lo, ele transforma seus domínios, sejam eles um filme, a indústria de computadores, o jornalismo, ou a própria América. (Warren Bennis, 1996, p. 143)

Peter F. Drucker (1995, p.159) menciona que o líder do futuro, ou do próximo milênio, será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Este será um desafio extraordinário e empolgante nesta nova era. E somente será alcançado por líderes, sejam estes emergentes ou sazonais, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Essas pessoas e organizações entusiasmadas com o aprendizado – aprendizado que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucesso e erros do passado, e absorvendo as lições que a consciência e os princípios nos ensinam, para mencionar apenas alguns métodos – exercerão influência duradoura. Estes líderes voltados para o aprendizado não resistirão à mudança; eles a abraçarão.

3.5 - LIDERAR A FIM DE ATINGIR OBJETIVOS

Para atingir objetivos, uma equipe deve estar acima de tudo comprometida e motivada em fazer. Todo objetivo é alcançado mediante esforços e dedicação mútua. A liderança age nesse ponto como forma de passar confiança para uma equipe de maneira que esta saiba seu valor, sua capacidade e veja os objetivos como de todos e não apenas da organização.

Um bom líder usa a palavra como principal ingrediente para atingir metas, não a palavra simplesmente dita, mas a palavra bem colocada de maneira convincente e cativante. Mas como conquistar objetivos por meio da persuasão? O novo líder não tem subordinado e sim parceiros, ele não estabelece objetivos, mas sim interage com a equipe para definir metas alcançáveis em pró de conquistas para a empresa e colaboradores. Ele entende as adversidades de uma equipe, ouve mais do que fala, tem uma mente aberta para aprender e aprimorar o que já sabe mesmo que a informação venha de uma hierarquia inferior. Essa arte de persuadir estimula uma equipe à conquista de resultados.

Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ainda, segundo o autor, a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade, que por sua vez é construída sobre o serviço e o sacrifício, que por sua vez são construídos sobre o amor, e tudo começa com vontade, vontade de servir aos outros. Autoridade é diferente de poder. A Primeira é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem sua vontade, de bom grado, pela sua influencia pessoal, enquanto o outro é faculdade de forçar ou obrigar outros a fazerem sua vontade mesmo que ela não seja do interesse deles por sua posição hierárquica.

Liderança para Chiavenato (2005:183), é definida como uma influencia interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Quadro 3 - Exemplo de influencia interpessoal

Coação	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou indicações para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, uma idéia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Chiavenato (2005:184)

Warren Bennis (1996, p.119) descreve a necessidade de o líder realmente ter as pessoas comprometidas com suas idéias da seguinte maneira: “Até certo ponto, você lidera com base no medo e na intimidação, por mais horrível que isso possa parecer. Você pode fazer as pessoas seguirem você assustando-as, e também fazendo com que elas se sintam obrigadas. Você pode liderar gerando culpa nas pessoas. Há muito liderança baseada em medo e culpa.

Essa maneira de liderar pode ter efeito em curto prazo, mas não é a forma correta de liderar, pois o líder deve pensar no longo prazo, as causas e efeitos que as atitudes de hoje podem ter amanhã. A liderança baseada na palavra é limpa e clara, as pessoas seguem o líder por estar convictas de seus ideais, como vimos ao longo da história exemplificando Alexandre o Grande e Jesus Cristo, homens que lideraram grandes multidões baseando-se apenas na palavra.

Quando falamos em liderança através da palavra e do convencimento, nada mais que a confiança. Há quatro ingredientes que os líderes precisam ter para gerar confiança:

Constância: Por mais surpresas que o líder possa encontrar no caminho, ele não cria surpresas para o grupo. Líderes são coerentes e mantêm-se no curso planejado.

Coerência: Líderes fazem o que dizem. No verdadeiro líder não há diferença entre as teorias que abraçam e os atos que praticam.

Confiabilidade: Líderes sempre estão presentes nas situações-chaves; estão prontos para apoiar seus colaboradores nos momentos em que isso realmente importa.

Integridade: Líderes cumprem seus compromissos e promessas.

Para Peter Drucker (1996, p.122) o objeto central da liderança é a criação de uma comunidade humana que se mantém unida através do trabalho em nome de uma causa comum. Organizações e seus líderes inevitavelmente lidam com a natureza humana, e é por isso que valores, compromissos, convicções e mesmo paixões são elementos básicos em qualquer organização. Como líderes trabalham com pessoas e não com coisas, uma liderança sem valores, compromissos e convicções só pode ser desumana e danosa.

3.6 – COMO MOTIVAR UMA EQUIPE

Muitos empreendedores ainda têm a visão de que o funcionário já deve vir motivado para o trabalho, outros falam ainda que a motivação profissional esteja vinculada ao salário, mas essa não é uma verdade absoluta. Nos dias de hoje um dos principais desafios dos responsáveis pelo Capital Humano é buscar meio de motivar suas equipes, para que essas possam produzir, se auto-satisfazer e apresentar resultados lucrativos para as empresas. A motivação está vinculada a diversos fatores que não podem ser custeados, de modo que não é pagando mais que terá melhores resultados produtivos, o salário é parte da motivação, mas ele sacia um temporariamente o desejo do querer mais, o aumento de salário tem prazo de validade e é bastante curto.

Segundo A. Nogueira de Faria (1991, p.105) o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível à sua satisfação e, quando consegue o que persegue, logo encontra imediatamente outra necessidade que a substitui. Somente em situações muito especiais e num lapso de tempo bem limitado considera-se satisfeito.

Segundo Chiavenato (2005) “A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação”, apesar de parecer simples, saber como motivar as pessoas ainda é um grande mistério.

De acordo com Chiavenato (2005) “A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc.”. Para Maxmiano (2004, p.269) “O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho”.

De acordo com Maxmiano (2004, p. 267) a palavra motivação em seu sentido original indica “[...] o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”, além

disso, motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. De acordo com ele, o comportamento humano sempre é motivado.

Bergamini e Coda (1997) lembram, com muita pertinência, que hoje o grande desafio “[...] é trabalhar no sentido de reduzir a ruptura entre as expectativas humanas e os grandes projetos gerenciais” e que “dirigir pessoa motivadas significa orientar-se, principalmente, no sentido da busca de estratégias capazes de evitar a desmotivação daqueles que já chegaram à empresa motivados”, ou seja, uma tarefa um tanto quanto complicada.

Saudado como um dos pais da administração moderna, Peter Drucker, diz que “Nada sabemos a respeito de motivação. Tudo o que podemos fazer é escrever livros sobre ela”. Apesar de sua visão ser um tanto severa, ele toca num ponto importante, o de que o homem moderno é movido por motivos muito mais misteriosos e complexos do que as pessoas imaginam.

Lévy Leboyer diz que a motivação é bem mais que um composto estático, sendo um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que fazem. Assim, a força, direção e a própria existência da motivação estarão muito ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria atuação no trabalho e certamente não à percepção dos que estão fora, como os administradores e psicólogos (Apud Bergamini e Coda, 1997).

Disso tudo, umas das únicas coisas certas é que toda organização quer e precisa ter colaboradores motivados, para que os mesmos tenham o melhor desempenho possível, porém, o grande problema, é como conseguir isso. Segundo Chiavenato (2005): “[...] As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção. Por quê? De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pelas quais certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantém ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

Robbins (2005) define a motivação como “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A interação complexa entre motivos internos e estímulos externos situacionais ou ambientais resulta na motivação para o trabalho. Maxmiano (2004) lista quais são estes motivos. De acordo com o autor:

- **Motivos Internos** são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capazes de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou uma comunidade de que a pessoa faz parte.

- **Motivos Externos** são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho.

Para se motivar uma pessoa antes de tudo é preciso demonstrar o quanto importante está é para a organização, o porquê ela está ali e onde pode chegar.

É preciso traçar uma rota para que a pessoa possa ver seu trabalho como um caminho para o sucesso e não apenas para o seu sustento, pois cada vez mais as pessoas estão se conscientizando de que seu trabalho tem que ter um propósito, uma realização pessoal e não apenas uma troca dos serviços pela moeda. Muitas empresas perdem grandes profissionais, por custear o seu trabalho e não dar o valor devido, conseqüentemente que esse profissional vai buscar a empresa que melhor lhe pague e não a que mais lhe valorize.

Os funcionários podem estar alocados na função compatível com seu perfil, ter ótimas ferramentas de trabalho, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garante a qualidade do que for desenvolver. Essa qualidade ou a falta dela está vinculada a motivação que o funcionário tem para executar tal. Um funcionário

motivado trabalha com mais afinco, com habilidades e entendimento da importância de seu trabalho, essa pessoa será altamente produtiva. Diz um velho provérbio: "pode-se levar um cavalo à água, mas não se pode levá-lo a beber".

Sheila Murray Bethel (1995, p.105) O ex-presidente norte americano Eisenhower costumava dizer que podia demonstrar o estilo de liderança com um pedaço de barbante. Ele colocava o barbante sobre a mesa e dizia: "puxe-o, e ele o seguirá onde quer que você vá. Empurre-o e ele não irá a lugar nenhum, em absoluto. É a mesma coisa quando se trata de liderar pessoas".

Segundo Idalberto Chiavenato (1999): "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Compete ao líder conhecer bem todos os seus homens e descobrir qual o nível de necessidades de cada um e, assim, proporcionar fatores motivacionais adequados. Porém muitas vezes o atendimento dessas necessidades foge das alçadas dos chefes, devido a política das empresas. Entretanto Floriano Serra (1982, p. 82) traz algumas dicas de como motivar uma equipe a fim de atingir objetivos.

Respeite seus subordinados: Todos os empregados gostam de se sentir valorizados. Ninguém é inteiramente incompetente. Aprenda a desenvolver o potencial positivo de cada empregado, reconhecendo e estimulando o bom desempenho, com palavras elogiosas e incentivadoras.

Não tenha favoritismos pessoais: Poucas coisas desmotivam tanto um empregado como saber que seu chefe "prefere" outro colega. Isto o fará pensar que jamais terá seu mérito reconhecido e, por isso, perderá o interesse pelo trabalho.

Reconheça e divulgue os méritos do seu pessoal: Alguns técnicos de futebol têm a fama de usarem a seguinte expressão: "- eu venço, nós empatamos, eles perdem." Da mesma forma, há chefes que se apoderam de ótimas idéias ou trabalhos de

subordinados e divulgam-nos como se fossem seus, enquanto que os fracassos são atribuídos aos funcionários. Se você pretende ser um líder, jamais faça isso ou seu funcionário se sentirá frustrado e até roubado.

Mantenha seu pessoal bem informado: Os boatos são comuns nas empresas, principalmente em épocas de crises. Não deixe que o seu pessoal se debata em dúvidas e incertezas quanto a situação, planos e expectativas da empresa, pois, isto faria com que ficassem inseguros e intranquilos.

Treine seus empregados: Todo empregado, ou pelo menos a maioria, pretende progredir no trabalho. E para isso tem que aprender muitas coisas. Quando esta oportunidade lhes é dada, sentem-se muito motivados. Permita que seus funcionários estejam em constante aperfeiçoamento. Você mesmo poderá ensinar-lhe muitas coisas: faça reuniões, peça e troque idéias; encaminhe-o para área de treinamento da empresa entre outros.

3.7 – ENTENDER O PROBLEMA COMO NOSSO

Ouvimos muito falar que o Chefe diz que você tem um problema, já o Líder diz que nós temos um problema. Essa pequena alteração de colocação da frase faz toda diferença na hora de expor os problemas de uma equipe, e a palavra tem seu peso alterado conforme a maneira que ela é dita. Quando se fala que *nós* temos um problema, não estamos apontando um culpado, estamos sinalizando que precisamos melhorar algo em nosso método de trabalho e essa é uma responsabilidade de equipe. Entendo o problema como sendo da equipe, a equipe é responsável por buscar alternativas de solucionar a fim de atingir o objetivo traçado. Buscar o culpado e punir não reduzirá o caminho para atingir tais objetivos. Muitas empresas ainda perdem tempo buscando culpados e não soluções, mesmo tendo a plena convicção de que tempo é dinheiro e ele é a busca incessante de toda empresa. Assim como as empresas devem entender que o problema é de todos, também é preciso que o trabalho para solução de tal problema também tenha participação de todos os funcionários.

Tess Kirby (1991, p.77) recomenda que usemos as sugestões oferecidas pelos funcionários. Você pode crer que dispõe de uma melhor, mas mantenha em mente seu objetivo. Você precisa encorajar a aceitação de riscos tanto como a resolução de problemas. Se toda vez em que eles oferecerem sugestões você derrubá-las com uma de sua autoria, pouco tempo transcorrerá antes que desistam de tentar apresentar idéias. Juntos, vocês estarão tentando resolver problemas.

Warren Bennis (1996, p. 75) comenta que nas organizações que não permitem erros, você encontra dois tipos comuns de comportamento contra produtivo; primeiro, uma vez que erros são “ruins”, se são cometidos por pessoas do alto escalão, as respostas geradas por esses erros tem que ser ignoradas ou reinterpretadas seletivamente, de maneira que essas pessoas lá do alto possam fingir que nenhum erro foi cometido. O resultado é que o erro não é corrigido. Em segundo lugar, se quem comete erros são pessoas em posição mais baixa na organização, eles simplesmente acabam escondidos.

Os líderes e não chefes devem pensar que um erro é sinônimo de crescimento e progresso, uma maneira de ver que os procedimentos podem estar errados e é hora de corrigi-los. Ou seja, encarar o problema como de todos, da organização, dos líderes e de todos os envolvidos. O sucesso de uma empresa é fruto do trabalho de todos, assim como o fracasso.

3.8 – DELEGANDO ATIVIDADES

Delegar atividades parece simples, se resumindo apenas no ato de ordenar quem executará tal tarefa para atingir determinado objetivo. Mas não se trata apenas de ordenar, é preciso incumbir às pessoas capazes de realizar, de modo que não as sobrecarregue. Vemos hoje muitas pessoas passando por problemas de stress, desmotivação, problemas familiares, originados de muito trabalho e má administração de tempo. O problema de delegar não está relacionado apenas para com os liderados, mas para com os líderes também, se um líder não sabe delegar tarefas e assume todas as responsabilidades, ele não estará formando seus sucessores, e sua carreira poderá estacionar.

Conforme vemos anteriormente o trabalho hoje não significa apenas uma fonte de sustento, mas sim de realização pessoal e profissional e busca de objetivos profissionais e pessoais.

Segundo Tess Kirby (1991, p.44) ao se delegar incumbências, obviamente uma massa maior de trabalho pode ser realizada. Mediante seus esforços de coordenação, o grupo pode operar e se sentir como uma verdadeira equipe. O ato de compartilhar responsabilidades por meio da delegação oferece aos membros de sua equipe oportunidades de se tornarem mais capacitados em suas atividades. Isto pode constituir para eles uma chance magnífica de aprender e aprimorar-se em algo novo.

Ainda há líderes que se preocupam apenas em fazer acontecer durante o período em que está presente nas empresas e caso este não esteja seus liderados não saberão o que fazer, pois não estão habituados a pensar e sim obedecer ao LÍDER. E aí está o grande problema, um Líder não deve se preocupar com o que ocorre na sua presença e sim na sua ausência. Durante sua ausência, seus liderados se sentem perdidos, sem rumo, sem saber qual atividade executar e como fazer. Muitos líderes costumam dizer que quando não estão na empresa, nada acontece. Esse problema se torna fator limitante para o sucesso de uma organização, pois ela se torna muito vulnerável ao mercado, o conhecimento e a informação devem ser disseminados e não concentrada, um bom líder é aquele cuja equipe sabe trabalhar perfeitamente durante sua ausência, pois a equipe entende dos processos, da rotina e sabe o que fazer quando problemas surgem durante o processo, a empresa não para porque o líder precisou se ausentar dela.

Segundo James A. Belasco & Ralph C. Stayer em “O Voo do Búfalo”. O líder de búfalos adora ser o centro do poder, na crença que é esse o seu verdadeiro trabalho. Quando ele não está presente, os “liderados” não sabem o que fazer, e ficam zanzando à espera de uma nova ordem. Relaxam e sentem-se aliviados, mas perdidos, sem a presença do seu Chefe. O interessante nessa história de búfalos, é que os primeiros colonizadores da América do Norte identificaram esse fenômeno e puderam dizimar inúmeras manadas de búfalos com enorme facilidade: bastava matar o líder da manada.

Isso nos leva a crer o quanto uma empresa fica vulnerável quando todo conhecimento e informação estão concentrados numa única pessoa, basta outra empresa oferecer uma proposta melhor que lá se vai nosso grande líder deixando os búfalos desamparados e sem saber o que fazer.

Em contraste com a manada de búfalos, Belasco & Stayer, identificam um novo modelo organizacional de liderança, no "Vôo dos Gansos". Os gansos voam em "V", a liderança muda com frequência, com diferentes gansos revezando-se no trabalho de orientação do grupo. Todos os gansos são responsáveis por si mesmos à medida que se deslocam, mudando de papel de acordo com as necessidades, alternando-se na função de liderança. Quando muda a tarefa, os gansos são responsáveis pela mudança da estrutura do grupo de modo a poder se acomodar à nova realidade, de forma semelhante ao processo de aterrissagem desses pássaros, durante o abandonam a formação em "V" para descer em ondas. Quem já observou um "Vôo de Gansos" afirma que é incrível visualizar todos os gansos na liderança.

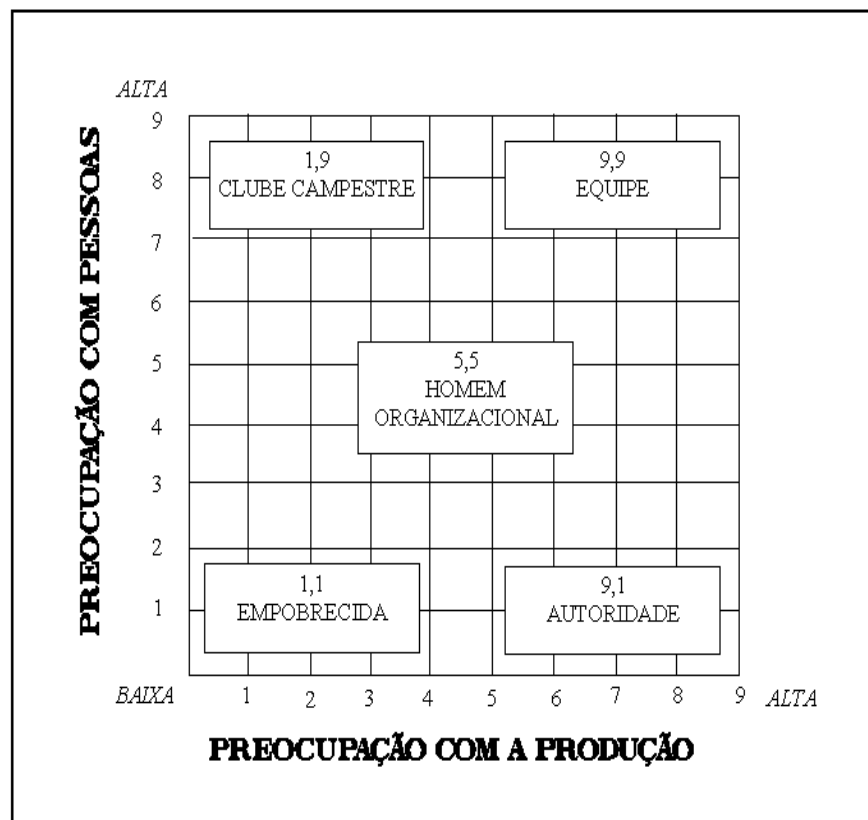
Isso nos faz refletir o quão importante é compartilhar nossos conhecimentos e informações, deixando as pessoas que participam de nosso trabalho em conectividade e em condições de dar suporte durante nossa ausência. Reter informações, habilidades e conhecimentos atrasam o crescimento das empresas e das pessoas que nela contribuem, pois se um Líder que é altamente competente nunca poderá assumir um cargo maior se não tiver um bom substituto. Um bom profissional é aquele que tem um substituto tão bom quanto quando este for promovido, caso contrário para sempre ocupará tal cargo que ocupa tão bem. Não basta saber fazer, é preciso saber compartilhar o que se sabe.

3.9 – GRADE GERENCIAL

A Grade Gerencial baseia-se no conceito de que a liderança deve estar voltada para produção e também para com as pessoas. A junção dessas duas preocupações é o desafio dos líderes para conseguir sucesso nas tarefas desempenhadas.

Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 1999) criaram uma grade gerencial para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos que devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas. No grid gerencial, cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefa) e pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc. Cada eixo está subdividido em nove graduações. A graduação mínima é 1 e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador. A graduação máxima é 9 e significa a máxima preocupação possível.

Figura 3 – Grade gerencial



FONTE: Blake e Mouton (1989, p.13)

Os estilos principais do grid gerencial (CHIAVENATO, 1999, cap.16, p.571)

Quadro 4 – Os estilos principais do grid gerencial

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	•Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	•Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	•Isolamento. •Falta de coordenação intergrupar.
1.9	•Enfatiza as pessoas com mínima preocupação com a produção.	•Comportamento superficial e efêmero. •Soluções do mínimo denominador comum.	•Coexistência pacífica. •Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	•Ênfase na produção. Com mínima preocupação com as pessoas.	•Não há participação das pessoas	•Hostilidade intergrupar. •Suspeita e desconfiança mútuas. •Atitude de ganhar/perder.
5.5	•Estilo do meio-termo. •Atitude de conseguir resultados sem muito esforço.	•Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	•Trégua inquieta. •Transigência, rateios e acomodações para manter a paz.
9.9	•Estilo de excelência. •Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.	•Elevada participação e envolvimento. •Comprometimento	•Comunicações abertas e francas. •Flexibilidade e

		das pessoas.	atitude para o tratamento construtivo dos problemas.
--	--	--------------	--

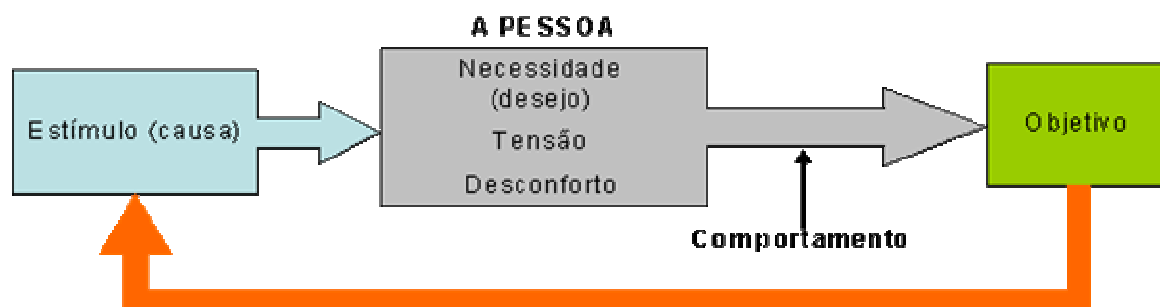
3.10- GERAR E GERIR EXPECTATIVAS

Muitos líderes a fim de motivar e/ou incentivar seus liderados, para desenvolver suas atividades com mais convicção, fazem promessas utópicas ou um pouco longe da realidade da empresa, como oferecer cargos fantasiosos, aumento salarial, perspectiva de crescimento, entre outros. Essa motivação ocorre por curto prazo. No início o liderado se sente incentivado e trabalha com afinco, pois não é apenas por dinheiro que se trabalha mas também por perspectivas de futuro, promessas de promoção e outras conseqüências que o empenho profissional reserva às pessoas.

Entretanto, as promessas não cumpridas geram desmotivação e/ou falta de incentivo, e isso é fator limitante para o declínio dos objetivos de uma empresa. Um liderado desmotivado é um profissional quase capaz, quase competente, falta o combustível para seguir adiante. O líder deve saber a hora exata de gerar expectativas, deve avaliar se a empresa está em condições de oferecer promoções e cumprir com estas promessas. Também deve dar um prazo para o cumprimento das promessas, fazer um feedback, para que os liderados se sintam respeitados e tenham confiança nas promessas feitas. Isso acarreta em motivação e certeza de que o trabalho é o degrau para o sucesso.

"De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico". (KAST e ROSENZWEIG, 1970 apud CHIAVENATO, 1995)

Figura 4 – Estimulo, necessidade e objetivo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Podem ser destacados:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- ampliação ou enriquecimento do cargo.

Segundo (Levy-Leboyer, 1994, p. 19) a desmotivação faz com que as pessoas coloquem o trabalho em segunda opção, buscando atividades que lhes sejam mais prazerosas. Na verdade essa desmotivação é sentida a partir de uma diminuição de produtividade.

Consideramos que os líderes devem gerar expectativas e também geri-las posteriormente para não causar desmotivação e/ou falta de incentivo para com seus liderados, pois esse comportamento impacta nos objetivos e metas de uma empresa.

3.11 – PLANOS DE CARGOS E SALARIOS

Planos de cargos e salários ocupam um papel crucial no recrutamento e manutenção do capital humano das empresas, pois estas devem propiciar um

ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação de pessoal.

A falta do plano de cargos e salários nas organizações gera definições de salários, promoções ou enquadramentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento, deixando de se basear nos critérios de competência e desempenho para basear-se em afinidades pessoais, parentesco, grupo social ou qualquer outro critério que gera desequilíbrio organizacional e desmotivação dos demais.

A importância do plano de cargos e salários está justamente na possibilidade de se garantir esta isonomia, através do exercício da avaliação da estrutura funcional separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes valores justos e coerentes de forma a possibilitar que os empregados que demonstra maior habilidade, produtividade e que estejam realmente focados aos objetivos da empresa, possam ser devidamente reconhecidos. www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/P2%2520-%2520Salario%2520e%2520Motivacao informa as principais vantagens associadas ao planejamento de carreiras podem ser assim associadas:

- Contribuir, mediante ao crescimento dos empregados, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidades e produtividade do trabalho que realiza.
- Motivar as empresas na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potências.
- Proporcionar a ascensão do empregado, da empresa.
- Atender as necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do empregado na empresa, através da perspectiva do conhecimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turn-over.
- Criar condições, para que os empregados atinjam seus objetivos profissionais, em consonância do alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer-se trajetórias de carreira, assegurando que os empregados tenham perspectivas de desenvolvimento em ascensão profissional.

Cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento a ascensão do empregado. No entanto, carreira é decisão do empregado, somente a ele cabe a escolha de sua trajetória.

3.12 – CAPITAL INTELECTUAL COMO DEGRAU PARA O CRESCIMENTO

Enganam-se quem pensa que o maior patrimônio que uma empresa pode ter são seus clientes, maquinários ou estoque. O que mais valioso uma empresa pode ter é seu capital intelectual, sem ele a empresa não cresce, não atinge objetivos, não ganha mercado e não se forma no mercado.

O capital intelectual é uma fonte de crescimento tanto para as empresas como para as pessoas que o possui. Quanto mais uma pessoa entende de sua importância para empresa, mais se dedica em conhecer seu trabalho e aprimorar o que já sabe mais essa pessoa será valiosa para organização e conseqüentemente se tornará um multiplicador.

Todo conhecimento tácito dos colaboradores de uma empresa ou entidade e que pode potencializar ou modificar o negócio, deve ser mapeado e registrado, de modo que possa ser utilizado em prol da organização a qualquer momento. Sendo que pode ser considerado como um dos patrimônios de uma empresa, pode ser vendido, e possui valor de mercado.

“O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual”. (CHIAVENATO 1999b, p. 34)

Referindo-se às mudanças da nova sociedade em relação às organizações Lévy e Authier (1995 apud ANTUNES,2000, p.25) comentam que: Os

revolucionários da Antiguidade preconizavam a reforma agrária e a partilha de terras. Os da era industrial visavam a propriedade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas.

Assim, notamos a importância de aceitarmos o conhecimento como o novo fator de produção, até mais relevante do que os fatores conhecidos até então – terra, capital e trabalho. O conhecimento veio para substituir os outros recursos e seu controle através dos meios de comunicação tem sido uma batalha no mundo inteiro.

Para Stewart (1998, p.13), Capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Segundo Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000, p. 73), capital intelectual pode ser definido como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Edvinsson e Malone et al. (1998) apud Antunes (2000, p 78) definem Capital Intelectual a parte invisível da empresa onde se encontram o capital humano (conhecimento, inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa) e o capital estrutural (formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais na capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados).

Nessa era do conhecimento, as organizações precisam olhar para o capital intelectual como o bem maior que a empresa pode ter e elaborar estratégias, planos de ação para que esse bem não seja desperdiçando ou extinto.

4 – LÍDER COMO UM EXEMPLO A SER SEGUIDO

4.1 - O LÍDER COMO UM REFERÊNCIAL NA EQUIPE

Um líder é uma referencia para seus liderados, e sua atitude perante eles influencia em seus comportamentos. Muitos liderados vêem o líder como uma pessoa de sucesso, que atingiu um objetivo almejado por muitos e vêem seu comportamento, suas ações como um caminho a ser seguido. Mas nem sempre é assim, muitos lideres não conhecem seu papel dentro de uma empresa e muito menos o que vem a ser líder nos dias atuais.

“Muitas vezes promovemos pessoas antes da hora, pelo potencial que elas tem, sem oferecer treinamento e coaching em liderança” Quem tem um cargo de chefia e não sabe liderar não vai alcançar resultados no longo prazo. (...) o que difere o chefe do líder é que o primeiro dá as ordens e o segundo (...) serve de exemplo para toda equipe. (CHIAVENATO 2005, p.201).

Com isso entendemos a importância de um líder como referencia para uma equipe, o liderado de hoje será o líder de amanhã, e este precisa ter um uma referencia, alguém para se espelhar para almejar seu objetivo.

4.2 – OS TRES ESTILOS DE WHITE E LIPPITT

White e Lippitt (1939) fizeram um estudo para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida pôr líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (laissez-faire) e a liderança democrática.

Os resultados dessa experiência tiveram uma entusiástica repercussão nos Estados Unidos, pois os meninos se comportam da seguinte forma aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

- **Liderança Autocrática:** O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.
- **Liderança Liberal:** Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.
- **Liderança Democrática:** Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

4.3 – LIDERAR PESSOAS OU ATIVIDADES?

É impossível liderar pessoas ou atividades, pois uma está ligada a outra, uma atividade só será bem desenvolvida se tiver uma pessoa trabalhando para que esta aconteça. Ocorre que muitos líderes não vêem dessa forma e focam apenas para que a atividade aconteça sem pensar que é preciso de pessoas motivadas, satisfeitas e reconhecidas para que as atividades sejam realizadas com a qualidade esperada.

Para Sheila Murray Bethel (1995, XXII) gerenciamos coisas e lideramos pessoas. Aprendemos a manejar objetos e condutas, dinheiro e tempo, equipamentos e maquinaria. Porém, em algum lugar do caminho, perdemos a ênfase sobre a liderança. Esquecemos que, embora o comando seja importante, a

liderança é o que constrói e mantém as grandes nações e os grandes povos.

Segundo a abordagem dos estudos de Michigan realizados na década de 40, existem dois tipos de liderança.

- A orientada na tarefa (*job Centered*): é a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as tarefas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e os recursos disponíveis.
- A liderança centrada nas pessoas (*employee centered*): é um estilo, de liderança, preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante.

O resultado revelou que nas empresas com baixa eficiência, a liderança estava orientada para tarefa. A pressão para que os resultados sejam obtidos, provoca atitudes desfavoráveis para com as atividades a serem desenvolvidas e para com seus superiores. Em curto prazo esse tipo de liderança pode até ter efeito, porém no médio esse tipo de liderança gera desmotivação e rotatividade de funcionários, faltas, desperdício e redução no ritmo de trabalho.

Assim, quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis ou muito favoráveis, o estilo de liderança eficaz é o voltado para a tarefa. Já o estilo de liderança voltado para as pessoas é mais eficaz quando a favorabilidade situacional é relativamente média. (CHIAVENATO, 2005). Robbins (2005) reafirma tal abordagem ao dizer, em outras palavras que os líderes orientados para a tarefa tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a eles. Já os líderes orientados para o relacionamento, entretanto, têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis (ROBBINS, 2005)

5 – CONCLUSÃO

Não há uma receita para se tornar líder, o melhor líder não é aquele que nasce líder, tão pouco aquele se torna. Mas aquele que escolhe a melhor forma de atingir metas e objetivos pré-estabelecidos, independente de ser autoritário, democrático, liberal ou qualquer outro. Desde que veja os liderados, como seres humanos, que tem problemas, que tem dias de alta produtividade e dias de baixa. Pessoas quais as organizações precisam tanto quanto as pessoas precisam das organizações.

Um dos grandes desafios que as organizações enfrentam hoje é formar ou encontrar líderes no mercado. Muitos se dizem líderes, mas não sabem como se comportar nos momentos difíceis que uma organização ou um setor enfrenta, não conseguem formar uma equipe ou manter, pessoas que agem como se todos seus subordinados fossem substituíveis em questão de dias, o que não é verdade. Muitas empresas perdem grandes profissionais simplesmente por manter um líder inadequado para essa função.

Toda liderança é conquistada, não é possível impor. O líder pode impor o respeito, a autoridade, mas não pode impor a confiança e o desejo próprio de ser seguido. Liderar é cativar, persuadir, conquistar as pessoas por meio das palavras, do comportamento, das conquistas, pessoas precisam se sentir seguras para confiar em outras, é preciso dar razões para ser seguido e estas razões não se refere ao cargo que ocupa, ou quanto ganha. Refere-se ao tipo de pessoa que o líder é. O líder deve ser visto como pessoa como qualquer liderado, os liderados precisam encarar o líder como um deles e para isso o líder deve ter empatia.

O líder não pode jamais confundir persuasão com manipulação, muitos líderes acreditam que é seguido por todos porque tem a arte de persuadir, mas muitas vezes ele se equivoca, o que ele tem é a arte de manipular pessoas e atrair essas para seu lado, e isso não é saudável, nem para o líder, nem para a pessoa e muito menos para a organização. O liderado ao perceber que foi manipulado a fim de atingir um objetivo, se frustra e perde total confiança, acarretando em

desmotivação e queda de produtividade. O líder por outro lado, passa a não ser digno de confiança por parte de ninguém o que prejudica e muito, sua carreira e objetivos para a organização.

Liderar não é fácil, é uma arte que é conquistada um pouco a cada dia, a única dica que pode ser avaliada é que é preciso ser humano, pensar nas pessoas como uma riqueza que a organização tem, mas que precisam ser vistas como tais para mostrar seu valor.

Entretanto é importante observar o papel das pessoas nas organizações, em especial o dos líderes e o quanto eles podem influenciar no desempenho de cada um dentro da empresa. De modo que o líder deve inspirar comportamentos que contribuam para desenvolver um trabalho em equipe com foco nos objetivos, fazendo com que todas as pessoas possam contribuir para atingir as metas da organização e ter prazer pelo próprio trabalho.

6 - BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Maria L. Pacheco de. Como elaborar monografias. Belém, 1996.

ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARNOLD, William W. & Jeanne M. Plas. **Liderança Orientada para Pessoas**. Atlas, 1996.

ARTIGOS DE LIDERANÇA por João Alfredo Biscaia. Disponível em:
<http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artjab03Lideran%C3%A7a.htm>

BELASCO, Jame A. & Stayer Ralph C. **O vôo do Búfalo**. São Paulo, 6º edição.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren & Burt Nanus. Líderes – **Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994

BERGAMINI, C.W. & CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo, Atlas, 1997.

BETHEL, Sheila Murray. **Qualidades que Fazem de Você um Líder**. 1995.

BLAKE, Robert R. & Mouton, Jane S. **O Grid Gerencial III**. São Paulo Editora Pioneira, 1989.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CERVVO; Beviana. L . **Metodologia Científica**. 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 1995, 3º edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento Com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. 2005.

CHOPRA, D. **A Alma da Liderança**. Revista HSM Management, n. 33, 2002.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

COMO SÃO FORMADOS OS LÍDERES DE SUCESSO. Disponível em: http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=59

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F.(1995) **Administrando em Tempos de Grandes Mudança** São Paulo, Ed. Pioneira.

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

FIEDLER, F. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill

FIEDLER, F.E.; CHEMMERS M.M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HEMPHILL, J. K. & Coons, A. E. (1957). **Development of the leader behavior description questionnaire**. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Orgs.), **Leader behavior: Its description and measurement**. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HESELBEIN, Frances & Marshall Goldsmith & Richard Beckhard. **O Líder do Futuro**. 1998

HESELBEIN, Frances; Marshall Goldsmith; Richard Beckhard e Richard F Schubert. **A Comunidade do Futuro**. Editora Futura, 1999.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança**. 2004, 17ª edição.

KIRBY, Tess. **O Gerente que faz Acontecer**. 1991

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Edição do novo Milênio - 10 ed.**— São Paulo: Prentice-Hall, 2000

KRAUSE, D. **The Antecedents of Buying Firm's Efforts to Improve Suppliers**. Journal of Operations Management, 1999.

KUCZMARSKI, Susan Smith & Thomas D. **Liderança Baseada em Valores: Construindo o Compromisso, O Desempenho e a Produtividade do Empregado**. 1999.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. 1994.

LEWIN, KURT, LIPPITT, R. e WHITE, R.K., **Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates**, Journal of Social Psychology, vol. 10. EUA: maio/1939.

LIDERANÇA E SEUS TIPOS. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>

MAXIMIANO, Antônio César Amaral. **Introdução à Administração**, São Paulo: Atlas, 6 ed., 2004

MCGREGOR, S.L.T. (1999) **Socializing consumers in the global marketplace**. Journal of Consumer Studies and Home Economics. 23(1), 37-46.

NOGUEIRA, A. Nogueira. **Chefia e Liderança**. 1991

OLIVEIRA, M. M. **Conceitos Relativos a Liderança, Consistência entre Recomendações da Literatura Acadêmica e de Consultoria**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2004. Disponível em: www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mba/2004/ge/oliveira_moguelmoreira_de.pdf.

O NOVO PAPEL DO LÍDER. Disponível em: http://www.slideshare.net/tati_spazziano/o-papel-do-novo-lder

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 1989, 2ª edição.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 1999, 3ª edição.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SALÁRIO E MOTIVAÇÃO. Disponível em: www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/P2%2520%2520Salario%2520e%2520Motivacao

SCHERMERHORN, John R. HUNT, G. James, OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento orginizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERRA, Floriano (1982) **Liderança no Trabalho: Como Influenciar Grupos de Trabalho para Alcançar Objetivos**. Rio de Janeiro

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.

TICHY, Noel M. & Eli Cohen. **O Motor da Liderança**. 1999.

TOLFO, S. R.. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, 2004.

YUKL, G. **Managerial leadership: a review of theory and research**. Journal of Management, 1989

